

Como acompanhar a mudança

O executivo Paul Wahl, CEO da SAP America, diz em entrevista que quem não apostar na tecnologia da informação ficará para trás

Não reconhecer que se depende da tecnologia da informação para jogar o jogo da globalização é praticamente o mesmo que colocar o futuro em risco. Esse é o recado que Paul Wahl, CEO da SAP America, envia para aqueles executivos que torcem o nariz quando ouvem falar de softwares e afins. Afinal, diz Wahl nesta entrevista exclusiva a HSM MANAGEMENT, “só a tecnologia da informação é capaz de transmitir a informação do ponto de consumo ao ponto de produção em minutos ou até segundos e, assim, acelerar o processo completo do negócio”.

Por que é importante acelerar? Porque apenas as empresas que puderem fazer isso inovarão mais rapidamente do que seus concorrentes, explica o executivo. Para quem acha isso muito distante do mundo real, um dado assustador: uma série de clientes da SAP America tem hoje o objetivo de poder trocar os processos centrais de suas operações em todo o mundo em um prazo de 90 dias. Entre outros assuntos, o executivo discorre sobre o futuro da Internet – seria dividida em duas –, contabiliza os investimentos na área de tecnologia nos EUA – US\$ 5 bilhões em 1996 – e não dá mais de dez anos para TV e computador serem uma coisa só.

Alguns executivos oferecem certa resistência ao uso das novas tecnologias da informática. O que o sr. diria para fazê-los mudar de idéia?

Quando falo com os executivos nas empresas, discuto muito o tema da economia globalizada. Existem duas ou três formas de fazer negócios hoje: pode-se ser o líder de seu setor, pode-se ser um seguidor, ou

simplesmente estar no meio. Quando se é líder, deve-se produzir a mudança e ser mais inovador do que seu concorrente, e a tecnologia da informação é uma ferramenta muito poderosa para conseguir fazer isso.

Vou dar-lhe um exemplo: no setor dos microcomputadores, em que os ciclos de vida são muito curtos e a venda de um produto não se estende

por mais de seis meses, o risco potencial de ficar com muitos computadores no estoque é muito alto. Então, o que faz esse setor? Utiliza a tecnologia da informação. Assim pode receber a encomenda do computador configurado pelo cliente via Internet, programar sua produção e entregar o produto na casa dele em 48 horas. As empresas desse setor trabalham com a tecnologia da informação nos pedidos de compras, no estoque de componentes, na capacidade de produção, no transporte, e todo esse processo é realizado em 48 horas.

É uma arma competitiva...

Sim, a tecnologia da informação se transforma em uma arma competitiva para essas empresas, pois elas podem decidir cada dia o que querem mudar, e as que não tiverem essa capacidade sempre estarão correndo o perigo de ser superadas em inovação.

Meu conselho para os líderes é que, além de terem produtos de classe mundial, reinventem continuamente e mudem a forma de fazer seus negócios, de modo a ser mais rápidos que a concorrência. E a única



Paul Wahl

Fotos: Ramón Puaga Lareo

“Quando se é líder, deve-se produzir a mudança e ser mais inovador do que seu concorrente, e a tecnologia da informação é uma ferramenta muito poderosa para conseguir fazer isso”

Quem não utilizar esses meios tenderá a ter problemas e a perder participação no mercado, até que, cedo ou tarde, também decida mudar.

Isso é ameaçador.

Não é uma ameaça, é a realidade. E aplica-se a todos os setores de atividade. O exemplo dos microcomputadores é apenas um; pode acontecer o mesmo com a indústria automobilística, a farmacêutica ou qualquer outra. Talvez não com a mesma velocidade, mas o exemplo é válido para todas.

Em primeiro lugar, é preciso levar em consideração a possibilidade de usar a tecnologia da informação e fazer com que os executivos compreendam todos os processos da empresa – de tal modo que consigam realizar a mudança de cultura para transformar a empresa rapidamente. Tenho uma série de clientes cujo objetivo é poder trocar os processos centrais de suas operações em todo o mundo em um prazo de 90 dias. Se conseguirem fazer isso, poderão inovar mais rapidamente do que seus concorrentes, estabelecer políticas de preços diferenciados, organizar a distribuição de outra

maneira de fazer essas coisas é com a tecnologia da informação. Somente com ela se pode gerenciar toda a cadeia de fornecimento e até a companhia inteira. Se necessário, pode-se transmitir a informação do ponto de consumo ao ponto de produção em minutos ou até segundos e, assim, acelerar o processo completo do negócio.

Que setores de atividades poderão obter maior benefício da tecnologia da informação?

Haverá uma grande quantidade de empresas dos mais variados setores em condições de integrar, com a tecnologia da informação, todos os aspectos de seu negócio. Posso assegurar que elas terão uma clara vantagem em relação às que não o fizerem.

“Em nosso negócio, pode-se ser sócio em uma área e concorrente em outra, de forma que é preciso trabalhar e conviver com isso. O que fizemos foi estabelecer uma infra-estrutura, uma espécie de ecossistema de negócios”

maneira, colocar novos produtos no mercado e oferecer aos clientes um nível de serviço novo e melhor.

O futuro

Como o sr. acredita que será a tecnologia da informação nos próximos anos?

O segmento de tecnologia de ponta, em sua totalidade, transformou-se no mais inovador dos setores tecnológicos e substituiu o setor aeroespacial e o da defesa, que anos atrás ocupavam posição dominante. Com todos os investimentos feitos mundialmente em alta tecnologia – e levando-se em

conta que só nos Estados Unidos se investiram US\$ 5 bilhões em 1996 em novas empresas de tecnologia e em pesquisa e desenvolvimento –, tenho total confiança de que o setor continuará inovando.

Temos uma perspectiva quase ilimitada de coisas que podem surgir dessa inovação, como redes muito velozes no mundo inteiro; novas interfaces com o usuário, mais adaptáveis, que juntam voz e texto; integração de vídeo e TV com os micros; e outros produtos para os quais não vai haver diferenças entre computador e televisor.

Creio que estamos evoluindo para uma era em que as informações estarão disponíveis e poderão ser utilizadas de muitas e muitas formas diferentes, praticamente não havendo limites entre as empresas e os países e constituindo-se uma rede global de alta velocidade. A tecnologia já está disponível hoje e já temos coisas como a TV virtual, que fará com que a indústria de microcomputadores e as companhias de TV venham a competir entre si durante certo tempo. Isso significará um investimento entre US\$ 50 bilhões e US\$ 100 bilhões para digitalizar os aparelhos de TV no mundo todo, mas em aproximadamente dez anos tudo vai estar digitalizado.

Haverá uma forma totalmente nova de se ter acesso à informação, o que nos possibilitará trabalhar no escritório, seja em nossa casa, seja no local de férias, e ainda assim continuar em nosso projeto e ambiente de trabalho. Há muitas inovações em andamento.

Qual é o maior desafio nesse cenário?

Creio que o desafio-chave é educar



todo o mercado e os usuários para que percebam o benefício que isso representa, entendam as tecnologias e se adaptem às mudanças. Em minha opinião, já existe uma predisposição para isso. Há inúmeras pessoas interessadas em aproveitar essa tecnologia sem aquela atitude conservadora ou negativa de dizer “não quero isso”.

Qual será o maior uso de rede no futuro?

Teremos uma *information superhighway* em todo o mundo e, de comum acordo, estabeleceremos as regras para sua utilização. No passado possuíamos uma quantidade de *superhighways* individuais, com sinalizações diferentes e rotas de acesso distintas; hoje a Internet é a *superhighway* comum. Haverá uma Internet para os negócios, na qual se terá uma velocidade e um tempo de resposta garantidos, e uma Internet pública, em que todos poderão entrar, mas estará sujeita a “engarrafamentos” e a um tempo de resposta mais lento.

Como será essa Internet para negócios?

Essa rede será usada principalmente para muitos processos novos nas empresas e nos negócios *business-to-business*. Servirá para enviar mensagens de negócios e para que, por exemplo, um pedido de compra se transforme automaticamente em um pedido. Com ela será possível ver continuamente a situação do pedido dentro de uma empresa e localizá-lo com facilidade. O benefício fundamental é que isso acelerará os processos e melhorará significativa-

“No setor de tecnologia só se consegue ter êxito quando se compreende o gerenciamento globalizado, porém com certa flexibilidade local. É preciso entender também as diferentes culturas de cada país envolvido no negócio”

Saiba mais sobre Paul Wahl

Paul Wahl é o CEO da SAP America, subsidiária da alemã SAP responsável pelas operações nos Estados Unidos, Canadá, Austrália, Nova Zelândia e América Latina. A SAP America é um dos *cases* que começam a chamar a atenção dos especialistas em administração dos EUA e aparece na reportagem de finanças desta edição (*veja página 124*).

A matriz, renomada fornecedora de software integrado de negócios, foi fundada em 1972 e, de acordo com os últimos números fechados, de 1996, tem um faturamento anual mundial de US\$ 2,5 bilhões, dos quais 20% são investidos em pesquisa e desenvolvimento. Com mais de 8 mil funcionários, a SAP desenvolve os softwares e os implementa por meio de inúmeras alianças com empresas da área de alta tecnologia, como Oracle, Intel, Sun e Hewlett-Packard, entre outras.

mente a qualidade da informação. Essa Internet para negócios funcionará praticamente como uma extensão das empresas.

E a Internet pública? Que benefícios trará para os usuários que são pessoas físicas?

Será um grande mercado para as empresas de bens de consumo e para os consumidores. Nós todos poderemos comprar por meio de um catálogo eletrônico, facilitando a vida imensamente. Para isso, no entanto, será necessário garantir uma boa forma de cobrança dessas transações.

Será possível também integrar o distribuidor que leva o produto até sua casa, pois haverá formas de comprar produtos de qualquer procedência e saber com antecedência quando serão entregues em sua casa.

A Internet pública representará também avanços nas transações bancárias. Por exemplo, se você quiser comprar algo de preço alto – digamos, um apartamento de US\$ 500 mil – e não tiver esse dinheiro em sua empresa, pode solicitar um empréstimo, pois os bancos do mundo todo oferecerão créditos na Internet. Assim, você terá a vantagem de escolher entre as diferentes taxas de juros. Em outras palavras, você poderá escolher o financiamento mais adequado para sua transação específica.

Será possível também comprar durante as 24 horas do dia, sete dias por semana, pois se pode ter acesso a qualquer instante. E pediremos ao distribuidor que nos entregue os

“O desafio-chave é educar todo o mercado e os usuários para que percebam o benefício que isso representa, entendam as tecnologias e se adaptem às mudanças. Em minha opinião, já existe uma predisposição para isso”

produtos quando nos for mais conveniente; por exemplo, no sábado entre as 8 e 10 da manhã, já que durante a semana geralmente estamos muito ocupados e é difícil coordenar as entregas das compras. É muito mais conveniente para o consumidor comprar dessa maneira.

Isso substituirá a compra feita pessoalmente nos shopping centers e lojas de rua, em sua opinião?

Não, absolutamente. Isso não mudará nem substituirá a experiência da compra pessoal; simplesmente a complementará. Com o tempo, compraremos pela rede certos produtos que já conhecemos, tanto no preço como na qualidade, mas para outros tipos de compras continuaremos indo aos centros comerciais.

Como o sr. acredita que isso possa beneficiar países como o Brasil e a Argentina?

Todos os países devem reconhecer que fazem parte de uma economia globalizada e cedo ou tarde terão de transcender as barreiras de entrada e de impostos alfandegários e terão de pensar qual é a melhor forma de se integrar.

O objetivo principal de todos os países deve ser vender seus produtos no mundo inteiro pela Internet. Por exemplo, a indústria brasileira de suco de laranja poderia vender seu produto em todo o mundo; teria uma página na Internet e eu, da Alemanha ou da Rússia, poderia ver os produtos e fazer um pedido, e assim também centenas de milhões de clientes potenciais fariam o mesmo.

Inversamente, os brasileiros também poderiam comprar suco da

Flórida, se fosse o caso. Nesse sentido, isso pode parecer uma ameaça, porém, se alguém pensar assim, a primeira coisa que deve fazer é ter produtos de muito boa qualidade, uma boa campanha publicitária ou uma marca muito boa. Os bons produtos sobreviverão.

A cultura da empresa

Sua empresa possui alianças estratégicas com diversas empresas que se dedicam à tecnologia da informação, como Oracle, Intel, Sun e Hewlett-Packard, para citar apenas algumas. Qual é o limite entre cooperação e concorrência?

Em nosso negócio, pode-se ser sócio em uma área e concorrente em outra, de forma que é preciso trabalhar e conviver com isso. O que fizemos foi estabelecer uma infra-estrutura, uma espécie de ecossistema de negócios. Por exemplo, com a Oracle estamos trabalhando fortemente no campo dos bancos de dados e competimos

PREVISÕES DO EXECUTIVO

- Integração de vídeo e TV com os micros
- Inexistência de limites entre as empresas e os países
- Criação de duas Internets: uma para os negócios, na qual se terá uma velocidade e um tempo de resposta garantido, e uma pública, em que todos poderão entrar
- Oferta de créditos bancários pela Internet, com taxas de juros à escolha
- Compras 24 horas do dia e sete dias por semana pela rede

com ela no negócio das aplicações.

Há cerca de 600 empresas com as quais cooperamos, com algumas nos complementamos e com outras concorreremos. Assim, é preciso definir com nosso pessoal e com o sócio quais são as atividades conjuntas em que se está basicamente em uma relação em que todos ganham e quais são as áreas em que se quer concorrer e ter soluções alternativas.

Como vocês integram sua própria cultura corporativa, alemã, com a dos países onde operam, como Estados Unidos e Japão?

Primeiramente, identificamos os projetos para os quais se necessita de um desenvolvimento muito especializado e estabelecemos qual é o objetivo desse trabalho específico. Se, para consegui-lo, for necessário armar uma equipe com alemães, norte-americanos e japoneses, fazemos uma reunião com toda essa gente e lhes comunicamos qual é a meta. Depois, deixamos que eles estabeleçam quais são as coisas que cada equipe deve realizar. Existe comunicação permanente e, quando uma equipe termina sua parte do trabalho, passa-o para a equipe seguinte e nós fazemos o acompanhamento.

Além disso, temos periodicamente reuniões conjuntas ou utilizamos videoconferências, e-mail ou nossa infra-estrutura de computação para integrar o trabalho. A etapa mais complicada é conseguir que haja um consenso entre todos os que compõem uma equipe quanto ao que há para fazer. Para nossa sorte, eles são, em geral, suficientemente inteligentes para encontrar a forma de trabalhar em conjunto.

O sr. acredita no gerenciamento globalizado?

Pelo menos no setor de tecnologia só se consegue ter êxito quando se compreende o gerenciamento globalizado, porém com certa flexibilidade local. A estrutura mundial é a base, e a partir dela deve-se atuar com liberdade, mas dentro de certos limites. É preciso entender também as diferentes culturas de cada país envolvido no negócio. ♦

“Quem não utilizar esses meios (da tecnologia da informação) tenderá a ter problemas e a perder participação de mercado, até que, cedo ou tarde, também decida mudar”